



Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

The International Journal of Economic and Social Research

2025, 21(1)

Nepotizmin Kurum Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü

The Mediating Role of Organizational Justice in the Effect of Nepotism on Corporate Culture

Mehmet Fatih KANOĞLU¹ 

Geliş Tarihi (Received): 23.09.2024

Kabul Tarihi (Accepted): 23.10.2024

Yayın Tarihi (Published): 30.06.2025

Öz: Günümüzde adalet ve eşitlik ilkelerinin ihlali, organizasyonlar içerisinde ciddi çatışmalara ve iş verimliliğinde azalmaya yol açmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sıklıkla karşılaşılan nepotizm, çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyen bir uygulama olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar arasında aile veya yakınlık bağlarına dayalı işe alım ve terfi süreçleri, adalet algısını zedelerken, bunun sonucunda da örgütsel bağlılık ve performans düşüşü gözlemlenmektedir. Araştırmanın amacı, nepotizmin kurumsal kültür üzerindeki olumsuz etkilerini anlamak ve örgütsel adaletin bu etkileri nasıl hafifletebileceğini belirlemektir. Araştırmada kullanılan nicel yöntemler kullanılmıştır. Çalışmada demografik değişkenlere ait analizler, korelasyon ve aracılık analizleri yapılmıştır. SPSS ve process Makro paket programları kullanılmıştır. Sonuçlar, nepotizmin örgütsel adalet üzerinde anlamlı ve negatif bir etki oluşturduğunu göstermiştir. Bulgular örgütsel adaletin, nepotizmin olumsuz etkilerini dengeleyebileceği gerçeği, adil yönetim uygulamalarının geliştirilmesi gerektiğini desteklemektedir. Bu çalışma, nepotizm üzerine daha fazla araştırma yapılması çağrısına cevap vererek, nepotizmin kurumsal kültür üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyarak literatüre katkıda bulunmayı hedeflemek ve örgütlerin adalet algısını artırmaya yönelik somut öneriler sunarak, daha adil bir iş ortamı oluşturma yolunda adımlar atmalarına yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Kurum Kültürü, Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranış, Eşitlik

&

Abstract: Today, violations of the principles of justice and equality lead to serious conflicts within organizations and a decrease in work efficiency. Nepotism, which is frequently encountered especially in developing countries, stands out as a practice that negatively affects employee motivation. While recruitment and promotion processes based on family or closeness ties among employees damage the perception of justice, a decrease in organizational commitment and performance is observed as a result. The purpose of the research is to understand the negative effects of nepotism on corporate culture and to determine how organizational justice can mitigate these effects. Quantitative methods were used in the research. Analyses, correlation and mediation analyses of demographic variables were conducted in the study. SPSS and process Macro package programs were used. The results showed that nepotism had a significant and negative effect on organizational justice. The findings support the fact that organizational justice can balance the negative effects of nepotism and that fair management practices should be developed. This study aims to contribute to the literature by responding to the call for more research on nepotism and revealing the negative effects of nepotism on corporate culture, and it is thought that it can help organizations take steps towards creating a more equitable work environment by offering concrete suggestions to increase their perception of justice.

Keywords: Nepotism, Corporate Culture, Organizational Justice, Organizational Behaviour, Equality

Atıf/Cite as: Kanoğlu, M. F. (2025). Nepotizmin Kurum Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(1), 150- 170.

İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethik: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijaws>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2005 – Bolu

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, m.fatih.kanoglu@yobu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6551-7332.

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında adalet ve eşitlik ilkelerine yapılan vurgunun artması, bu ilkelerin ihlal edilmesinin yarattığı önemli zorlukların altını çizmektedir. Bu tür ihlaller ciddi iç çatışmalara ve iş verimliliğinin azalmasına yol açabilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yaygın bir uygulama olan kayırmacılık, işgücünün motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Aile ve benzeri bağlara dayalı işe alım ve terfi süreçleri, çalışanlar arasındaki adalet algısını zedeleyerek örgütsel bağlılığı ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, örgütsel adaletin nepotizmin olumsuz etkilerini nasıl azaltabileceği sorusu hem akademik hem de profesyonel yaşam için büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, nepotizmin kurum kültürü üzerindeki etkilerini ve örgütsel adaletin bu süreçteki aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Kurum kültürü, bir kurumun kimliğini ve uzun vadeli başarısını şekillendiren temel bir unsurdur. Nepotizm gibi adil olmayan uygulamaların kurum kültürünü nasıl olumsuz etkilediğini ve bu etkilerin örgütsel adalet ile nasıl dengelenebileceğini inceleyen bu araştırma, hem teorik yazına katkı sağlayacak hem de kurumlarda adil yönetim ve insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi için somut öneriler sunacaktır. Dolayısıyla bu çalışma, kurumlarda daha adil ve etkin bir yönetim sisteminin oluşturulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Nepotizm, özellikle aile üyeleri arasında işe dayalı bir ayrıcalık yaratan ve iç dinamikler üzerinde önemli etkileri olabilen bir durum olarak tanımlanmaktadır. Nepotizm, kişinin sosyal grubunun veya ailesinin bir üyesi adına hile yapmasının bir şeklidir (Iqbal ve Ahmad, 2020). Bu durum, grup dışındaki bir veya daha fazla kişinin zararına gerçekleşir (Bertrand ve Schoar, 2006). Bu tür ayrıcalıklı ve haksız muameleler, motivasyon ve moral eksikliğine, çalışan memnuniyetsizliğine, depresyona, tükenmişliğe, güvensizliğe ve diğer birçok olumsuz ruh haline yol açabilir (Chegini, 2009).

Kurum kültürü ise bir kurumun kimliğini ve değerlerini şekillendiren, çalışanların tutum ve davranışlarına yön veren temel bir unsurdur (Schein, 2010). Bu kültür, kurumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan normlar, inançlar ve davranış kalıplarından oluşur ve iş süreçlerinden iletişim tarzlarına kadar geniş bir yelpazeyi etkiler (Denison, 1990). Güçlü bir kurum kültürü, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmakta ve iş performansını da iyileştirmektedir (Cameron ve Quinn, 1999). Ancak, başta kayırmacılık olmak üzere adil olmayan uygulamaların kurum kültürünü zayıflatabileceği ve çalışanlar arasında güvensizlik yaratabileceği belirtilmektedir (Hofstede, 2001).

Bu noktada çalışanların bu duruma tepkilerinin şekillenmesinde örgütsel adaletin rolü kritik önem taşımaktadır. Örgütsel adalet, hem adil gelir dağılımı hem de yönetim tarafından izlenen strateji ve politikaların adil olması olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013). Örgütsel adalet algıları, çalışan seçimi, performans değerlendirmesi, ödüller, maaşlar veya diğer faydaların elde edilmesi yoluyla şekillenmektedir (Greenberg, 1987).

Bu çalışmanın temel problemi, nepotizmin kurum kültürü üzerindeki olumsuz etkilerinin örgütsel adalet mekanizmaları aracılığıyla nasıl azaltılabileceğidir. Çok sayıda akademik çalışma, nepotizmin çalışanlar arasında güvensizliğe ve motivasyon kaybına yol açabileceğini göstermiştir. Bu çalışma, örgütsel adaletin bu olumsuz etkileri dengeleme kapasitesini inceleyecektir. Araştırmanın amacı, nepotizmin kurum kültürü üzerindeki etkilerini anlamak ve örgütsel adaletin bu etkilerde nasıl bir aracılık rolü oynadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda nepotizm, kurum kültürü ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilere dair hipotezler geliştirilecek ve test edilecektir. Bu araştırmanın önemi, nepotizm gibi yaygın ve önemli bir konunun kurum kültürü üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olacak olmasıdır.

Ayrıca, bu bağlamda örgütsel adaletin önemini vurgulayarak, kuruluşların daha adil ve dengeli bir çalışma ortamı yaratmalarına katkıda bulunacaktır. Bu da özellikle yönetim uygulamalarını geliştirmek isteyen kuruluşlar için değerli bilgiler sağlayabilir.

Bu çalışma, nepotizm konusunda daha fazla araştırma yapılması için tekrarlanan çağrılara yanıt vererek literatüre katkıda bulunmaktadır (Araslı ve Arıcı, 2020). Makale şu şekilde tasarlanmıştır. İlk olarak,

nepotizmin kavramsal çerçevesi ve teorik temelleri üzerine yapılan araştırmanın bir özeti sunulmakta, ardından kurum kültürü ve örgütsel adalet için genel bir çerçeve çizilmektedir. İkinci olarak, araştırmanın metodoloji bölümü ele alınmakta, anketler ve uygulama alanlarına ilişkin veriler paylaşılmaktadır. Üçüncü olarak, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlar detaylı olarak açıklanmıştır.

2. Literatür İncelemesi

2.1. Nepotizm

Dünya çapında yaygın olmasına rağmen, nepotizmin çalışan sonuçlarıyla ilişkili olduğu mekanizma hakkında çok az şey bilinmektedir (Jain vd., 2023). Nepotizm terimi, Papa IV. Sixtus'un (1471-1484) ailesine, özellikle de yeğenlerine iyilik yapmasından kaynaklanmıştır (Merriam-Webster, 2020). Nepotizm (kayırmacılık) terimi literatüre ilk kez, General Jackson'ın (1828'de ABD Başkanı) kayırmacılık nedeniyle sistemin kötüye kullanıldığını ortaya koymasıyla girmiştir (Adedoyin, 2010).

Yetkinlik sahibi kişilerden ziyade yeğenlere ve diğer akrabalara iş imkanları ve pozisyonları oluşturmak, nepotizm olarak tanımlanır (Araslı ve Tümer, 2008). Nepotizm kelime olarak akrabalık temeline dayanan kayırmacılık anlamına gelir (Bellow, 2003). Bu tanım doğrultusunda, işe alım veya terfi süreçlerinde akraba ya da aile üyelerinin, aile dışındaki bireylere göre kayırılmadığı durumlar başlı başına nepotizm olarak değerlendirilemez (Burhan vd., 2020). Bazı araştırmacılar, akrabaların işe alınmasının yalnızca yetersiz niteliklere sahip akrabalar söz konusu olduğunda kayırmacılık oluşturduğunu belirtmektedirler (Abramo vd., 2014; Mhatre vd., 2012). Korelasyonel bir çalışmada, Spranger vd. (2012) daha yüksek akraba yoğunluğunun (yani aynı organizasyonda çalışan kişiler arasındaki genetik örtüşme oranı) daha yüksek nepotizm algılarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca, araştırmalar kayırmacılığın özellikle gelişmekte olan ülkelerde (Iqbal ve Ahmad, 2020) ve küçük organizasyonlarda daha yoğun görüldüğünü göstermektedir (Jones ve Stout, 2015).

Nepotizm üzerine yapılan çalışmalar genellikle iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Birinci kategori, yöneticilerin ve çalışanların nepotizm algılarına odaklanırken, ikinci kategori, nepotizm ile çalışanların tutumları ve davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Jain vd., 2023). Kaushal ve diğerlerinin (2021) nepotizm üzerine yaptığı bibliyometrik analiz, 2021 yılına kadarki son 10 yılda bu konuda yayınlanan makale sayısının, önceki 50 yıla kıyasla neredeyse iki katına çıktığını ortaya koymaktadır.

Nepotizm, genellikle haksız, etik dışı ve profesyonelce olmayan bir davranış olarak görülmesine rağmen (Darioly ve Riggio, 2014), kayırmacılığın bazen organizasyona belirli faydaları olabilmektedir (Jaskiewicz vd., 2013). Örneğin, Vveinhardt ve Sroka (2020), aile üyelerinin şirketin başarısına aile dışı üyelerden daha fazla gayret sarf edeceğini belirterek, nepotizmin aile işletmesinde çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirebileceğini öne sürmektedirler.

Nepotizm, hem çalışanlara hem de yöneticilere zarar verir ve kurumsal performansı zayıflatır (Jones ve Stout, 2015). Ayrıca, nepotizmin kadınlar ve azınlıklar üzerinde olumsuz etkiler yaratarak örgütsel performansın düşmesine neden olduğu görülmektedir (Chamorro-Premuzic, 2019; Pearce, 2015; Pinsker, 2015). Yöneticiler, genel olarak nepotizme karşı olumsuz görüşlere sahiptir (Christie vd., 2003; Burhan vd., 2020; Ignatowski vd., 2021). Bu tür uygulamalar, özellikle yöneticiler arasında, çalışanlar arasındaki adalet duygusunu zayıflatmaktadır (Karakose, 2014).

Nepotizm uygulamaları, iş yerlerinde çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkileyebilir. Özellikle yetenekli çalışanlar, hak ettikleri pozisyonlara ulaşmakta zorluk çekerken, yetersiz niteliklere sahip bireylerin aile bağları sayesinde avantaj elde etmesi, örgütlerde huzursuzluğa ve adaletsizlik algısına yol açabilir (Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013).

Literatürde, örgütsel nepotizmin birçok olumsuz sonucu olduğu belirtilmiştir. Araslı vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada, nepotizmin iş yerinde çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performans düzeyleri üzerindeki olumsuz etkileri vurgulanmıştır. Özellikle, nepotizm uygulamalarının yoğun olduğu ortamlarda, çalışanlar arasında yüksek düzeyde stres, moral bozukluğu ve işten ayrılma niyeti

gözlemlenmiştir (Padgett ve Morris, 2005). Nepotizmin örgütler üzerinde yarattığı en önemli sorunlardan biri, çalışanlar arasındaki eşitlik ve adalet algısını zedelemesidir. Dağıtım ve prosedürel adaletin ihlal edildiği durumlarda, çalışanlar örgüte olan güvenlerini yitirirler ve bu durum, örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkileyebilir (Boadi vd., 2020).

2.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, bir örgütü bir arada tutan paylaşılan değerler, felsefeler, tutumlar, varsayımlar, beklentiler ve normlar kümesi olarak kabul edilir (Barney, 1986; Hofstede, 2001). Kurum kültürü, "bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların bir örüntüsü" olarak da tanımlanabilir (Olan vd., 2019). Bu kültür, organizasyonun iş yapma biçimini, karar alma süreçlerini ve çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerini derinlemesine etkiler. Hem örgütsel davranışları hem de işletme performansını şekillendiren temel bir unsurdur (Denison, 1990).

Kurum kültürü, örgütte paylaşılan değerlerin bilinçsiz, sorgulanmamış temel varsayımları ve yapılandırmalarıyla yansıtılır (Rainey ve Steinbauer, 1999). Bunlar, zaman içinde gelişen ve organizasyonu bir arada tutan paylaşılan semboller, mitleri, ritüelleri ve inançları içerir (Hennessey, 1998). Çalışanların girdilerine değer vermek, ekip çalışması ve iş birliği ruhunu beslemek, adalet ve etik unsurlara yönelik bir ilgi geliştirmek, örgüt kültürünün önemli yönleridir.

Kurum kültürü, çalışma hayatının kalitesini ve profesyonel performansını belirlemekte (Eisenberg ve Riley, 2001; Shortell vd., 2000), örgütsel değişimi ve dönüşümü etkilemektedir (Niemietz vd., 2013). Örgütsel davranış literatüründe; bir örgütün kültürünün, personel yetenekli olsa bile düşük verimlilik ve performans seviyelerine yol açan işlevsiz sonuçlar ortaya çıkarabileceğini göstermektedir (Balthazard vd., 2006). Bazı örgüt kültürleri ise, bireysel performans açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını göstermektedir (Deal ve Kennedy, 1982; Schein, 1996). Yapılan araştırmalar, güçlü bir kurum kültürünün, çalışanların iş tatminini artırdığı, kuruma olan bağlılıklarını güçlendirdiği ve sonuç olarak iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Cameron ve Quinn, 1999). Özellikle, çalışanların organizasyonel hedeflerle uyumlu hissetmeleri, onların iş yerindeki verimliliğini artırdığı söylenebilir (Denison ve Mishra, 1995).

Hofstede'ye (2001) göre; kurum kültürü, genellikle örgütün tarihinden, kurucularının vizyonundan ve kuruluş amacından kaynaklanır. Kültürel boyutlar ile ilgili çalışmada, örgütsel kültürlerin ulusal kültürel farklılıklarla şekillendiğini; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erkeklik-kadınlık gibi kültürel boyutların, örgütlerin işleyişini ve kültürel yapılarını derinlemesine etkilediği vurgulanmıştır. Kurum kültürü, genellikle uzun süreler boyunca gelişen bir yapıdır ve bu kültürü değiştirmek zordur. Ancak, dış çevredeki değişiklikler, liderlik değişiklikleri veya stratejik dönüşümler gibi faktörler, kurum kültürünün evrilmesine neden olabilir (Schein, 2010).

Örgütlerde kültürel değişim, üst yönetimin liderliği ve çalışanların bu değişime katılımı ile başarılı bir şekilde yönetilebilir (Kotter ve Heskett, 1992). Liderler, hem kurum kültürünü şekillendirir hem de bu kültürü sürdürebilirler. Özellikle, liderlerin değerleri ve davranışları, organizasyonun genel kültürel normlarını belirleyebilir (Schein, 2010). Liderlerin çalışanlarla olan etkileşimleri, kültürel değerlerin yayılmasında ve içselleştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Yukl, 2010).

Kurum kültürü, bir organizasyonun kimliğini, iş yapma biçimini ve stratejik yönelimini belirleyen kritik bir faktördür. Bu nedenle, kurum kültürünün doğru bir şekilde analiz edilmesi ve yönetilmesi, örgütlerin başarısı için hayati önem taşır. Dolayısıyla, kurum kültürü, hem akademik araştırmalar hem de uygulamalı yönetim pratikleri için temel bir odak noktası olmalıdır.

2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bir işletme içerisinde çalışanların, alınan kararların ve yapılan işlemlerin adil olup olmadığını değerlendirdiği önemli bir kavramdır. Bu kavram, ilk olarak Adams'ın 1965 yılında geliştirdiği

eşitlik teorisi ile ilişkilendirilmiş olup, zamanla daha geniş bir çerçevede ele alınmaya başlanmıştır (Adams, 1965). Eşitlik teorisi, bireylerin organizasyon içindeki ödül ve cezalara yönelik algılarının, diğerleriyle olan karşılaştırmalara dayalı olduğunu ve bu algıların çalışma motivasyonlarını etkilediğini ileri sürer.

Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilmektedir (İçerli, 2010). Örgütsel adalet eksikliği devamsızlık ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Loi vd., 2006). Ayrıca fiziksel ve psikolojik refahın azalması ile de ilişkilidir (Ybema ve Van Den Bos, 2010). Örgütlerde kayırmacılık algısı oluştuğunda, ayrıcalıklı muameleyi ortadan kaldıran resmi sistemlerin uygulanmasından yıllar sonra bile bu durum değişmemektedir (Pearce vd., 2011). Bu da güvensizliğe ve bozulan güven duygusunun tamirinin ne kadar zor olduğunu ortaya koymaktadır (Redding ve Hsiao, 1990).

Örgütsel adalet, genel olarak dört ana başlıkta ele alınmaktadır: dağıtıcı adalet, prosedürel adalet, kişilerarası adalet ve bilgilendirme adaleti (Colquitt, 2001; Greenberg, 1990). Bu dört unsur, çalışanların örgüt içindeki motivasyonlarını, bağlılıklarını ve performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir (Adamovic, 2023).

Dağıtıcı Adalet; çalışanlara sunulan ödül ve cezaların adil bir şekilde dağıtılması ile ilgilidir. Çalışanlar, hak ettiklerini düşündükleri şeyleri aldıklarında, örgüte olan bağlılıkları ve iş tatminleri artar. Örneğin, bir çalışanın maaş artışında adaletli bir sistemin uygulanmadığını hissetmesi, o çalışanın iş performansını olumsuz etkileyebilir (Przęczek vd., 2021). Ya da bir çalışanın iş yerindeki terfilerin adil dağıtılmadığını düşünmesi, motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkileyebilir (Adamovic, 2023).

Prosedürel Adalet; karar alma süreçlerinin şeffaf ve tutarlı olup olmadığı ile ilgilidir. Prosedürel adalet kazanımların ne şekilde dağılacak konusunda belirlenen yöntemlerin adil olarak kullanılması gerektiğini açıklar (Beugre, 2001: 1095). Bir çalışanın, terfi ya da ödül süreçlerinin şeffaf bir şekilde yönetildiğine inanması, örgütsel bağlılığını artırır. Prosedürel adaletin eksikliği, çalışanların işten ayrılma isteğini artırabilir ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir (Marjani ve Ardahaey, 2012). İşgörenler için büyük önem taşıyan terfi, ücret, performans değerlendirme ve çalışma şartları gibi konularla ilgili hususların tespitinde kullanılan yöntem ve politikaların adil olma derecesini ifade eder (Tan ve Çetin, 2011: 2).

Kişilerarası Adalet, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumlarıyla ilgilidir. Yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı ve adil bir tutum sergilemesi, çalışanların iş tatminini artırır, saygısız ve haksız bir tutum, iş motivasyonunu olumsuz etkileyebilir (Gilliland, 2008). Kişilerarası adalet, dağıtıcı ve prosedürel adalet boyutlarından farklı olarak elde edilen maddi veya manevi kazanımlarla değil karşılıklı etkileşim sırasında ortaya konan empati yapma, sosyal duyarlılığa sahip olma, saygılı davranma gibi değerlerle de ilgilidir (Demirel ve Seçkin, 2011: 103).

Bilgilendirme Adaleti, çalışanlara yapılan açıklamaların dürüst ve açık olup olmadığını ele alır. Çalışanların, örgütte neler olup bittiği konusunda doğru bilgilendirildiklerini hissetmeleri, güven duygusunu artırır. Bu bağlamda, bilgilendirme adaletinin eksikliği, işten ayrılma oranlarını artırabilir (Putri ve Dudija, 2020). Bilgilendirme adaletinin yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanların iş güveni ve bağlılığı daha yüksek olurken, bilgi eksikliği çalışanların örgütten ayrılma niyetini artırabilir (Przęczek vd., 2021).

Bu dört temel bileşen, örgütsel adaletin sadece bireylerin iş tatmini ve performansları üzerindeki etkisini değil, aynı zamanda örgüt içindeki ilişkiler ve çalışma barışına da önemli bir katkıda bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin bu bileşenlerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüte olan güvenleri ve işten ayrılma niyetleri gibi önemli sonuçlarla ilişkili olduğu yapılan birçok akademik çalışmada ortaya konmuştur (Martínez-Tur vd., 2020).

Sonuç olarak, örgütsel adalet algısı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş tatminlerini ve performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Adil bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışan motivasyonunu artırmak ve örgütsel başarıyı sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel adaletin

dört temel bileşeni olan dağıtıcı, prosedürel, kişilerarası ve bilgilendirme adaletinin her biri, iş yerindeki ilişkileri ve örgütsel başarıyı farklı şekillerde etkileyebilir. Bu nedenle, yöneticilerin bu kavramlara önem vermesi ve adil bir yönetim anlayışını benimsemesi büyük bir önem taşımaktadır.

2.4. Hipotezlerin Teorik Arka Planı

2.4.1. Nepotizm- Kurum Kültürü İlişkisi

Nepotizm, bir organizasyon içinde kişilerin işe alım, terfi ve ödüllendirme süreçlerinde akraba veya yakınlarına ayrıcalık tanınması anlamına gelir (Araslı ve Tümer, 2008). Bu durum, örgütlerde adalet ve eşitlik algısını ciddi şekilde zedeleyerek çalışanlar arasında güvensizlik, motivasyon kaybı ve iş tatminsizliği yaratır (Boadi vd., 2020). Kurum kültürü ise, bir organizasyonun kimliğini, değerlerini ve davranış normlarını belirleyen temel unsurların toplamı olarak tanımlanır (Schein, 2010). Bu bağlamda, nepotizmin yaygın olduğu bir organizasyonda kültürel normlar ve değerler, adaletsizlik ve güvensizlik üzerine inşa edilmeye başlar; bu da kurum kültürünün olumsuz yönde şekillenmesine neden olabilir.

Nepotizmin örgüt içindeki en belirgin etkisi, çalışanlar arasında adalet algısının zedelenmesi ve örgütsel güvenin azalmasıdır (Jones ve Stout, 2015). Çalışanlar, hak ettikleri terfileri ya da ödülleri alamadıklarında, adalet algılarının zedelenmesi sonucu iş yerinde güvensizlik, memnuniyetsizlik ve motivasyon eksikliği yaşarlar (Araslı vd., 2006). Bu tür bir olumsuz atmosfer, uzun vadede örgüt kültürünün zayıflamasına ve organizasyonun genel performansının düşmesine yol açar.

Örgüt kültürü, çalışanların değerlerini ve tutumlarını yönlendiren, işbirliği, güven ve adalet gibi temel prensipler üzerine kuruludur (Cameron ve Quinn, 1999). Nepotizm uygulamalarının yaygın olduğu organizasyonlarda bu temel prensipler zarar görür. Hofstede'nin (2001) kültürel boyutlar teorisine göre, güçlü bir örgüt kültürü çalışanların ortak değer ve normlarını pekiştirirken, adaletsizlik algısının yüksek olduğu ortamlarda bu kültürün sürdürülebilirliği zayıflar. Nepotizmin etkisiyle örgütsel normlar ve değerler erozyona uğrar ve çalışanlar arasında rekabetçi, güvensiz ve bireyci bir kültür gelişir (Vveinhardt ve Petrauskaitė, 2013).

Nepotizmin farklı örgütsel kültür türleri üzerindeki etkileri incelendiğinde, özellikle klan ve adhokrazi kültürlerinde ciddi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Klan kültürü, organizasyon içindeki işbirliği, bağlılık ve ortak değerler üzerine kuruludur (Denison, 1990). Bu tür bir kültürde nepotizm, işbirliğini zayıflatır ve çalışanlar arasında adaletsizlik algısının artmasına yol açar (Güney ve Gümüş, 2019). Spranger vd. (2012), nepotizmin klan kültürlerinde örgütsel bağlılığı %50 oranında zayıflatıldığını belirtmiştir. Benzer şekilde, adhokrazi kültürü yenilikçilik ve esneklik üzerine inşa edilir. Nepotizm, bu tür bir kültürde örgütsel esnekliği azaltarak yenilikçi düşüncelerin gelişimini engeller (Ko, 2017). İnovasyon ve yaratıcılığa dayalı bir kültürde, adil olmayan terfi ve ödüllendirme süreçleri, çalışanlar arasında motivasyon eksikliğine ve yaratıcılığın azalmasına yol açar (Boadi vd., 2020).

2.4.2. Nepotizm- Örgütsel Adalet İlişkisi

Kayırmacılık ve adalet algılarını araştırmak, kayırmacılık karşıtı politikalar uygulayan veya uygulamaya koymayı planlayan kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır. Kayırmacılık karşıtı politikaların adaleti teşvik ettiği varsayılmaktadır (Mulder, 2012). Kayırmacılık ve adalet algıları, bir organizasyonun nitelikli iş başvurularını çekme ve işe alma kapasitesini etkileyebilir (Gilliland, 1993).

Kayırmacılık ya da akraba kayırmacılığı algılandığında, çalışanlar terfi ve ödüllerin bireysel performansa göre değil, kişisel ilişkilere göre dağıtıldığını düşünerek daha az prosedürel adalet algılamaya başlarlar (Sonnentag, 2012). Usul adaleti ve örgütsel güven, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Iqbal ve Ahmad, 2016). Örgütlerde kayırmacılık algısı oluştuğunda, bu algı, ayrıcalıklı muameleyi ortadan kaldıran resmi sistemlerin uygulanmasından yıllar sonra bile değişmemektedir (Pearce vd., 2011). Bu durum, güvensizliğin ve aşırı merkeziyetçiliğin artmasına neden olur (Redding ve Hsiao, 1990).

Akrabaların işe alınmasını engellemek için önemli bir gerekçe olmasına rağmen, akrabaların işe alınması ile adalet algıları arasındaki nedensel ilişkiyi inceleyen az sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Korelasyonel bir çalışmada, Spranger vd. (2012), aynı organizasyonda çalışanlar arasındaki genetik örtüşmenin (akraba yoğunluğu) daha yüksek nepotizm algılarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur. Örgütsel nepotizmin varlığı, örgüt içi adalet algısını zayıflatır ve çalışanlar arasında güvensizlik yaratır (Araslı vd., 2006).

2.4.3. Örgütsel Adalet Kurum Kültürü İlişkisi

Örgütsel adalet, nepotizmin olumsuz etkilerini dengelemede kritik bir rol oynayabilir. Literatürde, adil bir yönetim sürecinin, çalışanlar arasındaki güveni artırabileceği ve nepotizmin yarattığı olumsuz algıları hafifletebileceği öne sürülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel adaletin, nepotizm ve kurum kültürü arasındaki ilişkide nasıl bir aracı rol oynadığı araştırılacaktır.

Nepotizm gibi kurumsal adaletsizlik algısı yaratabilecek durumlarda, örgütsel adaletin bu bileşenleri, çalışanların durumu nasıl değerlendireceğini belirleyebilir. Örneğin, nepotizm nedeniyle bir çalışanın hak ettiği terfiyi alamadığı bir durumda, eğer çalışan, prosedürel adaletin güçlü olduğunu ve sürecin genellikle adil bir şekilde işlediğini düşünüyorsa, bu olumsuz durumu daha kolay kabul edebilir. Diğer yandan, etkileşim adaletinin yüksek olduğu bir iş ortamında, yöneticilerin çalışanlarla açık ve saygılı bir şekilde iletişim kurması, nepotizmin olumsuz etkilerini hafifletebilir.

Örgütsel adaletin aracı rolü, özellikle nepotizmin kurum kültürü üzerindeki etkileri bağlamında önem kazanır. Kurum kültürü, çalışanların ortak değerlerini ve normlarını yansıtır ve bu kültürün sürdürülebilirliği, büyük ölçüde çalışanların örgütsel adalet algılarına bağlıdır (Schein, 2010). Örneğin, nepotizm uygulamalarının yaygın olduğu bir kurumda, çalışanlar arasında adaletsizlik algısı güçlenebilir ve bu durum kurum kültürüne zarar verebilir. Ancak, örgütsel adalet mekanizmalarının güçlü olduğu bir iş yerinde, bu olumsuz etkiler hafifletilebilir.

Moorman (1991), örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini, performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiş ve adil bir iş ortamının bu olumsuz davranışları azaltabileceğini bulmuştur. Başka bir çalışmada, Cropanzano vd. (2007), örgütsel adaletin çalışanlar arasında güven oluşturabileceğini ve bu güvenin, çalışanların olumsuz iş deneyimlerini daha olumlu bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olabileceğini öne sürmüştür. Bu bağlamda, örgütsel adaletin, nepotizmin neden olabileceği olumsuz algıları dengelemek için önemli bir araç olduğu söylenebilir.

Örgütsel adaletin aracı rolü üzerine yapılan bu literatür incelemesi, nepotizmin kurum kültürüne olan etkilerinin, adil süreçler ve yöneticilerin adil tutumlarıyla nasıl yönetilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerde adil süreçlerin ve adil yönetim uygulamalarının yerleştirilmesi hem çalışanların tatminini artırmak hem de kurum kültürünü korumak için kritik öneme sahiptir.

2.4.4. Nepotizm- Örgütsel Adalet- Kurum Kültürü İlişkisi

Nepotizm, özellikle aile üyelerinin veya yakınların işe alınması, terfi ettirilmesi ya da ödüllendirilmesi gibi durumlarda ortaya çıkar ve örgüt kültürü üzerinde ciddi etkiler yaratır. Nepotizmin var olduğu bir ortamda, çalışanların adalet algıları zedelenir ve bu durum, örgüt kültürü üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir (Akar, 2020). Örgütsel nepotizmin varlığı, örgüt içi adalet algısını zayıflatır ve çalışanlar arasında güvensizlik yaratabilir (Araslı vd., 2006). Örneğin, bir çalışan, nepotizmin olduğu bir ortamda adaletin sağlanmadığını hissettiğinde, motivasyonu düşebilir ve örgüte olan bağlılığı azalabilir (Tran, 2019).

Nepotizmin kurum kültürü üzerindeki etkilerinin en kritik boyutu, örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki kararlar ve süreçler hakkında adil muamele görüp görmediklerine dair algılarını ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, dağıtıcı, prosedürel, kişilerarası ve bilgilendirme adaleti gibi farklı boyutlardan oluşmaktadır (Colquitt, 2001). Dağıtımadalet, çalışanlara verilen ödül ve cezaların adil dağıtımını ifade ederken, prosedürel adalet, karar alma süreçlerinin adil olup olmadığını

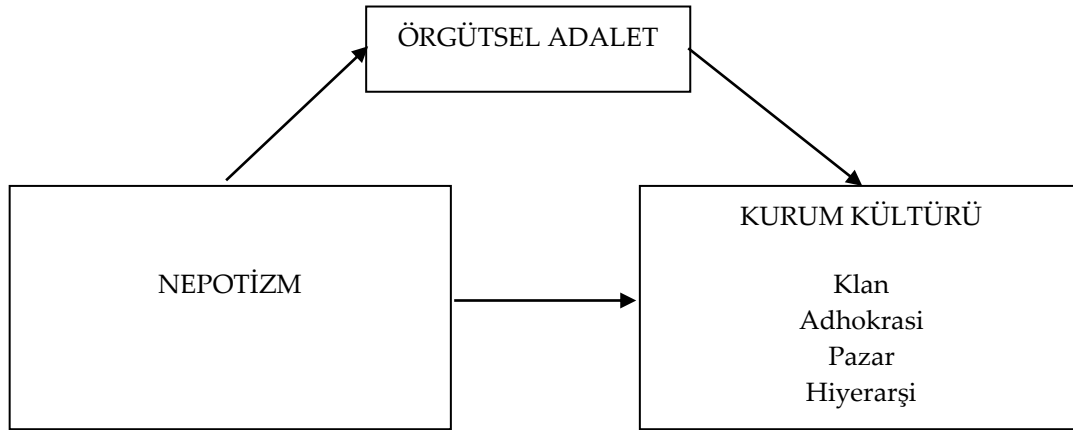
inceler (Greenberg, 1987). Nepotizm, bu adalet boyutlarını olumsuz etkileyerek, kurum kültürünü zayıflatır ve çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratır (Iqbal ve Ahmad, 2016).

Nepotizm, örgütsel güveni zedeleyerek çalışanlar arasında güvensizlik ve memnuniyetsizlik yaratır, bu da kurum kültürünün sürdürülebilirliğini tehlikeye sokar (Redding ve Hsiao, 1990). Etkileşimsel adalet ise, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde gösterdiği adaleti ifade eder ve bu boyut da nepotizmin olumsuz etkileriyle zedelenir (Greenberg, 1990). Özellikle nepotizmin kurum kültürü üzerindeki etkisini anlamak açısından, örgütsel adaletin bu boyutları aracılık rolü oynamaktadır. Mulder'e (2012) göre kayırmacılık karşıtı politikalar, adaleti teşvik eder ve örgüt içi adalet algısını güçlendirir.

Örgütsel adaletin aracılık rolü, nepotizmin örgütsel kültür üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletebilir. Çalışanların iş yerindeki adaletle olan inancı, nepotizm nedeniyle oluşabilecek olumsuz kültürel etkileri dengeleyebilir. Örneğin, prosedürel adaletin yüksek olduğu bir organizasyonda, karar verme süreçlerinin şeffaf ve adil olması, nepotizmin etkilerini azaltarak çalışanların örgüte olan bağlılığını artırabilir (Güney ve Gümüş, 2019). Aynı şekilde, kişilerarası adaletin sağlandığı bir örgütte, yöneticilerin çalışanlara eşit ve saygılı davranması, nepotizmin yarattığı güvensizliği azaltabilir (Ko, 2017).

Nepotizm algısının güçlü olduğu ortamlarda, dağıtıcı ve prosedürel adalet algısı düşük olabilir. Ancak örgütsel adaletin aracı rolü, bu olumsuz algıları dengeleyebilir ve örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi pozitif sonuçlar doğurabilir (Alhamad vd., 2022). Bu nedenle, örgütsel adaletin aracı rolü, nepotizmin kurumsal kültüre olan olumsuz etkilerini hafifletmek açısından kritik bir faktördür (Uslu ve Baydaş, 2021).

Moorman (1991), örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini, performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiş ve adil bir iş ortamının bu olumsuz davranışları azaltabileceğini bulmuştur. Başka bir çalışmada, Cropanzano vd. (2007), örgütsel adaletin çalışanlar arasında güven oluşturabileceğini ve bu güvenin, çalışanların olumsuz iş deneyimlerini daha olumlu bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olabileceğini öne sürmüştür. Bu bağlamda, örgütsel adaletin, nepotizmin neden olabileceği olumsuz algıları dengelemek için önemli bir araç olduğu söylenebilir.



Şekil 1. Teorik Araştırma Modeli

H1: Nepotizmin örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Nepotizmin kurum kültürüne etkisine yönelik hipotezler:

H2: Örgütsel adaletin klan üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel adaletin adhokrasi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Örgütsel adaletin pazar üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Örgütsel adaletin hiyerarşi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Nepotizmin hiyerarşi üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

H7: Nepotizmin pazar üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

H8: Nepotizmin klan üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

H9: Nepotizmin adhokrazi üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

3. Yöntem

Bu çalışmada, araştırma sonuçlarının geçerliliği, güvenilirliği ve genellenebilirliği açısından nicel araştırma yöntemleri tercih edilmiştir. Nicel araştırmalarda en yaygın kullanılan veri toplama tekniklerinden biri anket tekniğidir. Bu araştırmada da veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket tekniğinin tercih edilme nedeni, belirli özelliklere sahip bireyler üzerinde uygulanabilen etkili bir yöntem olmasıdır (Usal ve Kuşluyan, 2006).

3.1. Evren-Örneklem

Bu çalışmanın amacı, kurumsal kültüre etki eden faktörleri belirlemektir. Araştırmanın evrenini Düzce ili valilik bünyesinde çalışan memurlar, örneklem kümesini ise nüfus ve vatandaşlık işleri ile sosyal güvenlik kurumlarında çalışan personel oluşturmaktadır. Bu kurumlarda çalışan personellere ulaşmak için kurum yöneticileriyle görüşmeler sonucunda ilgili birimlerde 183 personelin çalıştığı ifade edilmiş ve bu kişilere anket formları ulaştırılmıştır. Araştırmaya verilen cevaplardan 146'sı değerlendirmeye alınmıştır.

Evreni temsil edecek örnekleme ulaşmak amacıyla, araştırma evreninin özelliklerine uygun olduğu düşünülen amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinde, sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda amaçlı örneklem seçimlerinin başarılı sonuçlar vermesi etkili olmuştur (Nachimas ve Nachimas, 1996). Ölçüt örnekleme, belirli ve sınırlayıcı özelliklere sahip bireyler üzerinde yapılan bir örnekleme türüdür (Erkuş, 2005). Patton (2002), stratejik olarak amaçlı örnekleme, bilgi açısından zengin durumları bilerek seçmek olarak tanımlamıştır. Amaçlı örnekleme, olasılıksız bir örnekleme biçimidir ve örnek için seçilen değişkenler, araştırmacının kararı doğrultusunda belirlenir.

3.2. Veri Toplama ve Katılımcıların Özellikleri

Düzce ili şehir merkezinde çalışan personel sayısı tespit edildikten sonra, hangi birimde ne kadar personel bulunduğu belirlenmiş ve evreni temsil etme kabiliyeti açısından Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ile Nüfus ve Vatandaşlık İşleri (NVA) birimlerinde çalışan personel incelenmiştir. Bu birimlerin yönetimleriyle doğrudan iletişime geçilerek, yapılacak araştırmanın amacı açıklanmış ve destekleri talep edilmiştir. 2023 yılı Mayıs-Temmuz ayları arasında bu kurumlarda gönüllü olan personele online olarak hazırlanmış anket formu iletilmiştir. Çalışma saatleri ve mesai yoğunluğu göz önünde bulundurularak, personelle birebir görüşme imkânı bulunmadığı için anketler online olarak katılımcılara sunulmuştur.

Ankette, çalışan personelin demografik özelliklerini belirleyen sorularla birlikte, her biri beşli Likert tipi olan 58 maddeden oluşan değişkenlere ait sorular yer almaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik algıları ölçmek amacıyla; nepotizm ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve kurum kültürü ölçeklerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, Cronbach Alpha katsayıları üzerinde durulmuş ve çalışmada bu ölçeklerin tercih edilme sebepleri açıklanmıştır.

Nepotizm ölçeği, Abdalla vd. (1995) tarafından hazırlanmış, Asanakutlu ve Avcı (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Türkiye’de birçok araştırmada kullanılan bu ölçek, 14 ifadeden oluşan 5’li Likert

tipindedir (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim Yok, 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum). Ölçek, işe alım öncesi ve sonrası olmak üzere iki boyuttan oluşur; bu araştırmada ise işe alım sonrası boyutu kullanılmıştır. Bu boyutun güvenirliği 0,94, ifadelerin alfa katsayısı ise 0,86 olarak hesaplanmıştır. Araslı ve diğerlerinin (2004) çalışmasında, ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,88 olarak belirlenmiştir.

Kurum kültürüne yönelik sorular, Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı dikkate alınarak hazırlanmıştır. Aktan ve Aydın (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan bu ölçek, 24 maddeden oluşmaktadır. Anketin son bölümünde yer alan Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ), klan/işbirliği kültürü, adokrazi/yaratıcı kültür, pazar/rekabet kültürü ve hiyerarşi/kontrol kültürü olmak üzere dört farklı kültür türünü ölçmektedir. Bu ölçek, sosyal bilimlerde güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış bir araçtır (Cameron ve Freeman, 1991; Çetin ve Topaloğlu, 2018; Karakılıç, 2019; Özdevecioğlu ve Akın, 2013). Çalışmada Cronbach Alfa iç güvenirlik katsayısı yöntemi kullanılmış ve alt boyutların iç tutarlılık katsayıları klan kültürü için 0,88, adhokrazi kültürü için 0,87, pazar kültürü için 0,91 ve hiyerarşi kültürü için 0,92 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel adalet ölçeği, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 5'li Likert tipinde olup 20 maddeden oluşmaktadır. İfadeler, "1: Kesinlikle katılmıyorum" ve "5: Kesinlikle katılıyorum" şeklindedir (Gülbüz ve Mert, 2009). Bu çalışmada, örgütsel adalet tek boyut olarak ele alınmıştır.

3.4. Ölçeklere Ait Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları

Araştırmada kullanılan nepotizm, örgütsel adalet ve kurum kültürü ölçeklerinin yapısal geçerlilik ve güvenirlik sonuçları birçok çalışmada test edildiğinden tekrar test edilmemiştir. Ayrıca araştırmada eksik veri olup olmadığı kontrol edilmiştir. Daha sonra normallik testleri yapılmıştır ve verilerin +2.0 -2.0 aralığında normal dağılım gösterdiği görülmüştür (George ve Mallery, 2010).

Tablo 1, tüm değişkenlerin ortalamalarını, standart sapmalarını ve güvenirlik (Cronbach'ın Alfalarını) sunar. Tüm Cronbach'ın Alfaları, Nunnally'nin (1978) önerdiği gibi 0,70'ten çok yüksektir. Bu nedenle, sonuçlar ölçümlerin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Std. Sapma, Cronbach Alpha ve Korelasyon Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	Ort.	St.sap.	Cronbach Alpha
NPTZM	1						3,2251	1,0811	,949
ÖA		-594** 1					3,2711	,90488	,969
KLAN			-589** 694** 1				3,0823	,88175	,883
ADH				-533** 669** 901** 1			2,9086	,90662	,905
PAZAR					-558** 653** 871** 902** 1		3,0311	,84976	,877
HİYER						-496** 660** 823** 792** 879** 1	3,2709	,82765	,872

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

Not: NPTZM: Nepotizm, ÖA: Örgütsel Adalet, ADH: Adhokrazi, HİYER: Hiyerarşi

Korelasyon değerleri, iki değişken arasındaki ilişkilerin gücünü ve yönünü göstermekte olduğundan burada, tüm korelasyonlar 0.01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olarak görülmektedir. Güvenirlik değerleri, her bir ölçeğin oldukça yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu yüzden tüm ölçeklerin bu kriteri karşıladığı görülmüştür. Ayrıca Nepotizm ile Örgütsel Adalet arasında negatif bir ilişki vardır, bu da yüksek nepotizm düzeylerinin örgütsel adalet algısını düşürdüğünü gösterebilir. Adhokrazi ile Pazar arasında güçlü bir pozitif ilişki vardır. Hiyerarşi ve diğer değişkenlerle genel olarak pozitif ilişkiler göstermektedir, bu da hiyerarşik yapıların diğer organizasyonel özelliklerle ilişkili olduğunu gösterebilmektedir.

3.5. Demografik Bulgular

Tablo 2. Demografik Bulgulara İlişkin Tablo

Değişkenler		Personel	
Cinsiyet	n		%
Kadın	70		48
Erkek	76		52
Yaş	n		%
21-30 Yaş	19		13
31-40 Yaş	65		44,5
41-50 Yaş	45		30,8
51-60 Yaş	15		10,2
51 Yaş ve Üstü	2		1,5
Eğitim Durumu	n		%
Lise	1		7
Önlisans	11		7,5
Lisans	106		72,6
Yüksek Lisans	26		17,8
Doktora	2		1,4
İşletmedeki Pozisyon	n		%
Müdür	14		9,6
Müdür Yard.	13		8,9
Diğer	119		81,5
Aylık Harcama	n		%
0-15.000	18		12,3
15.001-20.000	19		13
20.001-25.000	18		12,3
25.001-30.000	29		19,9
30.001 ve üzeri	62		42,5
Aylık Gelir	n		%
20.000-25.000	14		9,6
25.001-30.000	16		11
30.001-35.000	24		16,4
35.001-40.000	11		7,5
40.001 ve üzeri	81		55,5
Toplam	146		54,5

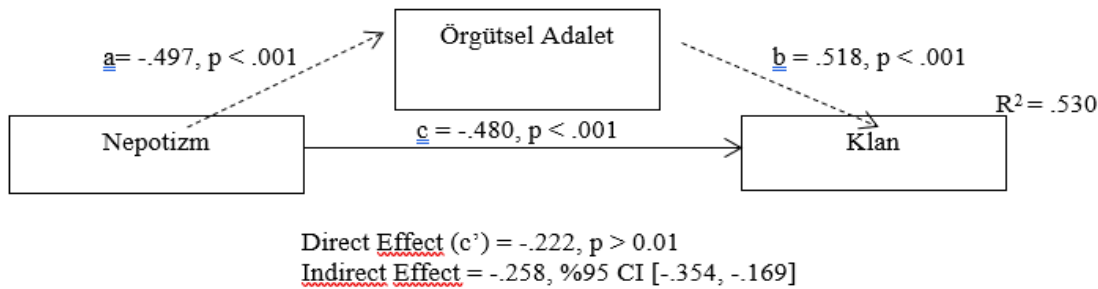
Cinsiyet dağılımında erkeklerin oranı (%52) kadınların oranına (%48) göre biraz daha yüksek, ancak arada büyük bir fark bulunmamaktadır. Bu durum, iş gücünde genellikle dengeli bir cinsiyet dağılımı olduğunu gösteriyor. Çalışanların büyük çoğunluğu (yaklaşık %44,5) 31-40 yaş aralığındadır. Bu durum çalışan personellerin büyük oranda genç ve dinamik bir kullanıcı tabanına sahip olduğunu göstermektedir. 51 yaş ve üzeri çalışanların oranı oldukça düşük (%1,5), bu da iş gücünün daha genç bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların büyük bir kısmının (yaklaşık %72,6) lisans mezunu olması dikkat çekici. Yüksek lisans yapanların oranı ise %17,8 gibi oldukça yüksek bir rakam olarak değerlendirilebilir. Eğitim düzeyinin yüksek olması, kişinin mesleki yeterlilikleri ve kariyer gelişimi açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların %42,5'i aylık harcamalarının 30.001 ve üzeri olduğunu belirtmektedir. Bu oran, çalışanların büyük bir kısmının yüksek harcama yapma kapasitesine sahip olduğunu ve muhtemelen yaşam standartlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer harcama aralıklarının oranları ise daha düşük, bu durum harcama alışkanlıklarının çeşitliliğinin sınırlı olduğunu

gösterebilmektedir. Gelir dağılımında %55,5 gibi bir oran, çalışanların aylık gelirlerinin 40.001 ve üzerinde olduğunu göstermektedir.

4. Hipotez Testleri ve Sonuçları

Aracılık analizinde Hayes (2018) tarafından hazırlanmış bootstrap tekniği tercih edilmiştir. İstatistiksel açıdan toplam etkinin anlamlı olmasına gerek olmaması bu tekniğin tercih edilmesinde önemli bir faktördür. Ayrıca bootstrap tekniği ile orijinal veri setine benzer birçok veri seti elde edilerek temsil kabiliyeti yüksek olan örneklemelerin oluşturulması daha güvenilir sonuçlara ulaşmada etkili olması bu yöntemin kullanılmasına sebep olmaktadır (Gürbüz, 2019).

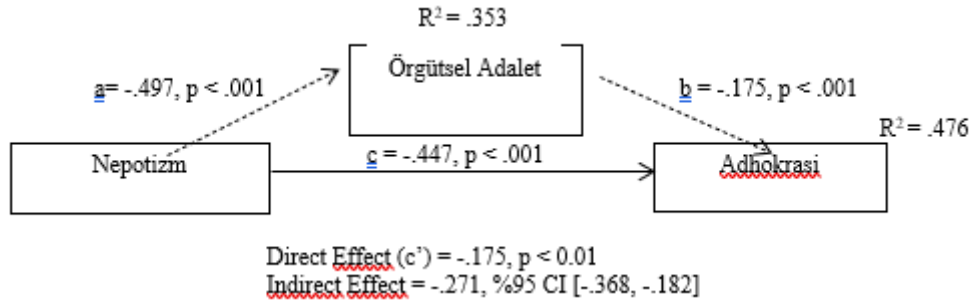
Hipotezlerin desteklenmesi için %95 güven aralığında (GA) ve değerlerinin (0) sıfır değerini içine almaması gerekmektedir (MacKinnon vd., 2004). Bu açıdan, (NEP-ÖA-KK) denklemindeki bulgular nepotizmin, örgütsel adalet üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -.497$, 95%CI [-.608, -.386], $t = -8.8706$, $p < .01$). Aracı değişken olan örgütsel adaletin nepotizm ile birlikte bağımlı değişken olan klan üzerinde etkileri de bulunmaktadır. Bu açıdan örgütsel adaletin klan üzerinde olumlu yönde önemli bir etkisi vardır ($\beta = .518$, %95CI [.381, .656], $t = 7.4694$, $p < .01$). Nepotizmin klan üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = -.222$, %95CI [-.337, -.107], $t = -3.8228$, $p < .01$). Nepotizm ve örgütsel bağlılık, klan üzerinde değişimin yaklaşık %53'ünü ($R^2=.530$) açıklamaktadır. Örgütsel adaletin bu ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.



Şekil 2. Aracılık Regresyon Analizi (NEP-ÖA-KLAN)

Buna göre, dolaylı etki değeri (indirech effect) bootsrap tekniği ile elde güven aralıklarına göre de nepotizmin klan üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ve örgütsel adaletin bu etkiye aracılık ettiği görülmektedir ($\beta = -.258$, 95%CI [-.354, -.169]). Dolaylı etki değeri (-258) iki çalışandan nepotizm düzeyi bir birim yüksek olan bir çalışan örgütsel adaletin etkisi ile beraber klan üzerinde bir o kadar azaltıcı bir etkiye sahip olmaktadır.

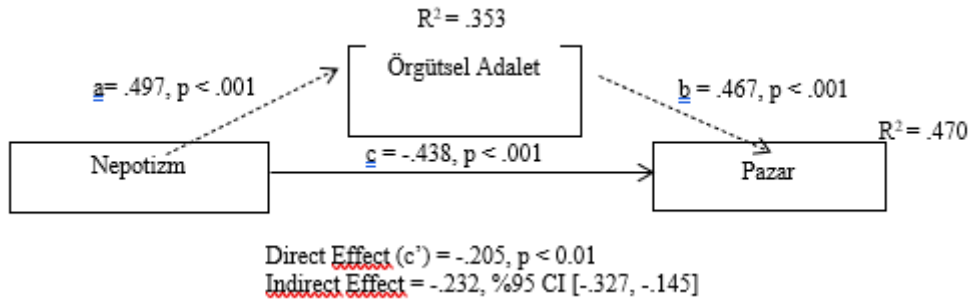
(NEP-ÖA-ADH) denklemindeki bulgular nepotizmin, örgütsel adalet üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -.497$, 95%CI [-.608, -.386], $t = -8.8706$, $p < .01$). Aracı değişken olan örgütsel adaletin nepotizm ile birlikte bağımlı değişken olan adhokrasi üzerinde etkileri de bulunmaktadır. Bu açıdan örgütsel adaletin adhokrasi üzerinde olumlu yönde önemli bir etkisi vardır ($\beta = .545$, %95CI [.396, .694], $t = 7.2986$, $p < .01$). Nepotizmin adhokrasi üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = -.175$, %95CI [-.300, -.050], $t = -2.7830$, $p < .01$). Nepotizm ve örgütsel bağlılık, adhokrasi üzerinde değişimin yaklaşık %35'ini ($R^2=.353$) açıklamaktadır. Örgütsel adaletin bu ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.



Şekil 3. Aracılık Regresyon Analizi (NEP-ÖA-ADH)

Buna göre, dolaylı etki değeri (indirech effect) bootsrap tekniği ile elde güven aralıklarına göre de nepotizmin adhokrasi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamı olduğu ve örgütsel adaletin bu etkiye aracılık ettiği görülmektedir ($\beta = -.271$, 95%CI [-.368, -.182]).

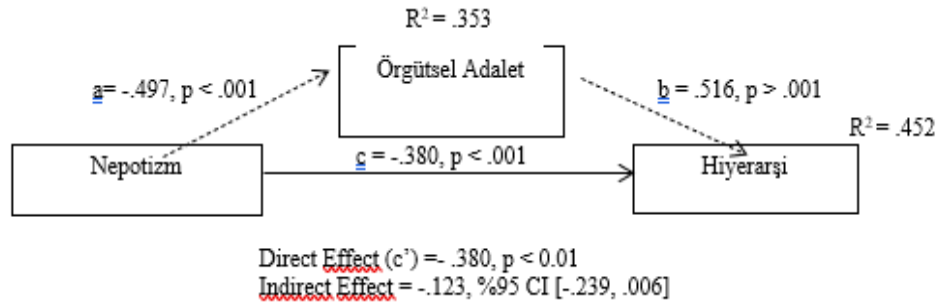
(NEP-ÖA-PAZAR) denklemindeki bulgular nepotizmin, örgütsel adalet üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -.497$, 95%CI [-.608, -.386], $t = -8.8706$, $p < .01$). Aracı değişken olan örgütsel adaletin nepotizm ile birlikte bağımlı değişken olan pazar üzerinde etkileri de bulunmaktadır. Bu açıdan örgütsel adaletin pazar üzerinde olumlu yönde önemli bir etkisi vardır ($\beta = .467$, %95CI [.326, .607], $t = 6.5785$, $p < .01$). Nepotizmin pazar üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = -.205$, %95CI [-.323, -.088], $t = -3.4602$, $p < .01$). Nepotizm ve örgütsel bağlılık, pazar üzerinde değişimin yaklaşık %47'sini ($R^2=470$) açıklamaktadır. Örgütsel adaletin bu ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.



Şekil 4. Aracılık Regresyon Analizi (NEP-ÖA-PAZAR)

Buna göre, dolaylı etki değeri (indirech effect) bootsrap tekniği ile elde güven aralıklarına göre de nepotizmin pazar üzerindeki dolaylı etkisinin anlamı olduğu ve örgütsel adaletin bu etkiye aracılık ettiği görülmektedir ($\beta = -.232$, 95%CI [-.327, -.145]).

(NEP-ÖA-HİYER) denklemindeki bulgular nepotizmin, örgütsel adalet üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -.497$, 95%CI [-.608, -.386], $t = -8.8706$, $p < .01$). Aracı değişken olan örgütsel adaletin nepotizm ile birlikte bağımlı değişken olan hiyerarşi üzerinde etkileri de bulunmaktadır. Bu açıdan örgütsel adaletin hiyerarşi üzerinde olumlu yönde önemli bir etkisi vardır ($\beta = .516$, %95CI [.377, .655], $t = 7.3375$, $p < .01$). Nepotizmin hiyerarşi üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = -.123$, %95CI [-.239, -.006], $t = -2.0896$, $p < .01$). Nepotizm ve örgütsel bağlılık, hiyerarşi üzerinde değişimin yaklaşık %35'ini ($R^2=353$) açıklamaktadır. Örgütsel adaletin bu ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.



Şekil 5. Aracılık Regresyon Analizi (NEP-ÖA-HİYER)

Buna göre, dolaylı etki değeri (indirech effect) bootsrap tekniği ile elde güven aralıklarına göre de nepotizmin hiyerarşi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamı olduğu ve örgütsel adaletin bu etkiye aracılık ettiği görülmektedir ($\beta = -.123$, 95%CI [-.239, -.006]).

Hipotezlere ilişkin Process Makro sonuçları Tablo 3'te sunulmaktadır. Tablo 3 'te görüldüğü gibi Aracılık analizi sonuçlarına göre nepotizm örgütsel adalet aracılığıyla klan, adhokrazi, pazar ve hiyerarşi üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir aracılık rolüne sahiptir. Yine nepotizm ve örgütsel adalet arasında da negatif yönde ve anlamlı bir aracılık rolüne rastlanmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet ile kurum kültürünün bütün boyutları (klan, adhokrazi, Pazar ve hiyerarşi) arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etki tespit edilmiştir.

Tablo 3. Yapısal Modele İlişkin Hipotez Sonuçları

Hyp	Relation	β	%95 CI	Result
H ₁	NEP-ÖA	-.497	[-.608, -.386]	Desteklenmiştir
H ₂	ÖA-KLAN	.518	[.381, .656]	Desteklenmiştir
H ₃	ÖA-ADHOK	.545	[.396, .694]	Desteklenmiştir
H ₄	ÖA-PAZAR	.467	[.326, .607]	Desteklenmiştir
H ₅	ÖA-HİYER	.516	[.377, .655]	Desteklenmiştir
H _{6a}	NEP-ÖA-KLAN	-.222	[-.337, -.107]	Desteklenmiştir
H _{6b}	NEP-ÖA-ADHOK	-.175	[-.300, -.050]	Desteklenmiştir
H _{6c}	NEP-ÖA-PAZAR	-.205	[-.323, -.088]	Desteklenmiştir
H _{6d}	NEP-ÖA-HİYER	-.123	[-.239, -.006]	Desteklenmiştir

5. Tartışma

Veriler, işletmenin genç, eğitilmiş ve büyük bir kısmının yüksek gelir sahibi personellerden oluştuğunu gösteriyor. İşletmedeki cinsiyet dağılımı dengeli, ancak pozisyon çeşitliliği daha az, Harcama tutarları, çalışanların yaşam standartlarına ve muhtemel yaşam maliyetlerine yüksek seviyede yanıt veriyor. Ayrıca, çoğu çalışanın yüksek gelir grubunda yer alması, iş yerinin genel finansal sağlığını ve çalışan memnuniyetini artırabilir.

Bu veriler ışığında, kurumların büyüme, kariyer gelişimi ve eğitim olanakları gibi alanlarda stratejiler geliştirerek, yöneticilerinin sayısını artırma ve çalışan memnuniyetini artırma yönünde adımlar atması faydalı olabilir. Özellikle eğitim seviyesinin yüksek olması, yatırım yapılabilecek önemli bir kaynak olduğunu göstermektedir ve bu durumda çalışanların katılımı ve motivasyonu artırmak için çeşitli eğitim programlarının ve kariyer gelişim fırsatlarının sunulması önerilebilir.

Harcama kalıpları ve gelir seviyeleri incelendiğinde, kurum çalışanlarının yaşam konforunu artırma yönünde stratejiler geliştirebileceği de düşünülebilir. Örneğin, çalışanların harcama alışkanlıklarını destekleyecek ek faydalar veya teşvikler sunmak, çalışanların bağlılıklarını artırabilir.

Çalışma, nepotizmin örgütsel adalet algısını zayıflatıldığını, dolayısıyla kurum kültürüne olumsuz etkilerde bulunduğunu göstermektedir. Aynı zamanda örgütsel adaletin, nepotizmin bu etkilerini hafifletme kapasitesine sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu bulgular literatürdeki benzer çalışmalarla önemli paralellikler taşımakla birlikte, örgütsel adaletin nepotizmin olumsuz etkilerini nasıl hafiflettiğine dair daha derinlemesine bir analiz sunması açısından özgündür. Ayrıca, örgütsel adaletin bu etkileşimde bir aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Yani örgütsel adalet, nepotizm ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak etkilemektedir.

Nepotizmin kurum kültürü üzerindeki olumsuz etkileri, daha önceki çalışmalar tarafından da geniş bir şekilde desteklenmektedir. Araslı vd. (2006), nepotizmin özellikle iş tatmini, iş bağlılığı ve performans üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamış ve nepotizmin çalışanlar arasında güvensizlik ve stres yarattığını, bunun da işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmiştir. Bu sonuçlar mevcut çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Çalışmada, nepotizmin adil olmayan işe alım ve terfi süreçleri ile örgütsel adalet algısını zedelediği ve bu durumun çalışanların motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde sıkça vurgulanan örgütsel adalet algısının kurumlarda azalması (Boadi vd., 2020) da, araştırma sonucu elde edilen temel bulgulardan birisidir.

Mevcut çalışmanın özgün katkısı, örgütsel adaletin bu olumsuz etkileri nasıl hafiflettiğine dair ayrıntılı bir analiz sunmasıdır. Cropanzano vd. (2007), örgütsel adaletin çalışanlar arasında güven oluşturduğunu ve bu güvenin olumsuz iş deneyimlerini daha olumlu bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olduğunu öne süren çalışması mevcut bulgularla paralellik göstermektedir. Bu çalışma, örgütsel adaletin nepotizmin olumsuz etkilerini dengeleyebileceğini, bu nedenle adil yönetim uygulamalarının nepotizm kaynaklı olumsuz etkileri hafifletebileceğini ortaya koymaktadır (Moorman, 1991).

Örgütsel adaletin aracı rolü üzerine yapılan çalışmalar, genel olarak adil yönetim uygulamalarının çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır (Greenberg, 1987). Mevcut çalışmada da örgütsel adaletin, nepotizmin kurum kültürü üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletebileceği tespit edilmiştir. Adil bir yönetim sürecinin çalışanlar arasında güveni artırdığı ve bu güvenin örgütsel bağlılığı güçlendirdiği literatürde sıkça dile getirilen bir görüştür (Güney ve Gümüş, 2019). Ancak bu çalışmanın önemli katkılarından biri, örgütsel adaletin farklı örgüt kültürü türleri (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) üzerindeki aracılık rolünü incelemiş olmasıdır.

Çalışmada, örgütsel adaletin farklı örgüt kültürü türleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Klan kültürü üzerinde örgütsel adaletin olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel adaletin yüksek olduğu durumlarda klan yapısında işbirliği ve güvenin arttığı, nepotizmin ise bu yapıları olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlar, örgütsel adaletin klan kültürü üzerinde işbirliği ve bağlılığı artıran önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Moorman, 1991). Nepotizmin klan kültürü üzerindeki olumsuz etkisi de örgütsel adalet aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Örgütsel adaletin yüksek olduğu durumlarda nepotizmin bu kültürel yapı üzerindeki olumsuz etkisi daha hafif hissedilmektedir.

Adhokrasi kültürü üzerine yapılan analizlerde elde edilen sonuçlar, daha önce yapılan araştırmalarla uyumludur. Örneğin, Kim ve Mauborgne (1997), adil yönetim uygulamalarının yenilikçiliği ve örgütsel değişim süreçlerini teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde De Clercq ve Rius (2007), adil bir iş ortamının örgütsel esnekliği artırdığını bulmuştur. Ancak araştırma sonucu, nepotizmin adhokrasi kültürü üzerindeki olumsuz etkisini ortaya koymasıyla bu literatürden ayrılmaktadır.

Pazar kültürü açısından da örgütsel adaletin olumlu etkileri dikkat çekmektedir. Literatürde örgütsel adaletin müşteri odaklı stratejilerin başarısı üzerindeki etkisi geniş bir şekilde tartışılmaktadır. Örneğin, Jaworski ve Kohli (1993), adaletli yönetim anlayışının pazar performansını doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Bununla birlikte, araştırmamız, nepotizmin pazar stratejileri üzerindeki olumsuz etkilerine odaklanarak mevcut literatüre yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Özellikle nepotizmin, pazar kültürünün etkinliğini azaltarak kurumların rekabet gücünü zayıflatıldığını gözlemlenmiştir. Örgütsel adaletin bu olumsuz etkileri dengeleyici bir rol oynadığı bulgusu ise literatürdeki adalet ve rekabet gücü ilişkisini güçlendiren bir katkı olarak değerlendirilebilir (Kang ve Kim, 2020).

Hiyerarşi kültürü üzerinde de örgütsel adaletin olumlu bir etkisi bulunmuştur. Bu bulgu, literatürdeki birçok çalışmayla uyumludur. Örneğin, Tyler ve Blader (2003), adil bir yönetim anlayışının, hiyerarşik yapılarda uyum ve etkinlik sağladığını savunmaktadır. Araştırmamızın yeni bulgusu, nepotizmin hiyerarşik yapılar üzerindeki olumsuz etkisini belirginleştirerek mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Özellikle nepotizmin hiyerarşik yapılar içindeki işleyişi bozduğuna dair literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Chen ve Wang, 2011). Sonuçlar, örgütsel adaletin bu olumsuz etkileri hafiflettiği bulgusunu ortaya koyarak adalet literatürüne katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel yöneticilerin adil uygulamaları teşvik etmeleri ve nepotizmi minimize etmeleri gerekmektedir. Bu, kurum kültürünün tüm boyutlarında (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Nepotizmin olumsuz etkileri ve örgütsel adaletin bu etkileri hafifletmedeki rolü, adil yönetim uygulamalarının kurum kültürünün geliştirilmesinde kritik bir faktör olduğunu göstermektedir (Greenberg, 1987; Güney ve Gümüş, 2019).

Kaynaklar

- Abramo, G., D'Angelo, C. A. & Rosati, F. (2014). Aynı üniversite fakültesindeki akrabalar: Kayırmacılık mı yoksa liyakat mı? *Scientometrics*, 101, 737-749.
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*. doi: 10.1111/emre.12564
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adedoyin, O. (2010). Using IRT approach to detect gender biased items in public examinations: A case study from the Botswana junior certificate examination in mathematics. *Educational Research and Reviews*, 5(7), 385.
- Akar, S. (2020). Örgüt kültüründe bir iş ahlakı problemi olarak nepotizm. *Management Journal*, 22(4), 25-39. doi: 10.33712/mana.697413
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Aktan, E. & Aydın, B. (2021). Cameron-Freeman Örgüt kültürü türleri ekseninde örgüt kültürü ve bilgi güvenliği algısı ilişkisi: Devlet üniversitelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 324-344.
- Alhamad, A.M., Aljanabi, B.R.H. & Almaali, A.A.H. (2022). The relationship between organizational justice, organizational trust, and organizational citizenship behavior: A case study of the employees of the Karabuk University. *Sumerian Journal of Business Management and Marketing*, 5(1), 8-15. doi: 10.47752/sjbmm.51.1.7
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, Engin. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (5. bs.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Araslı, H., Bavik, A. & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308. doi: 10.1108/01443330610680399
- Araslı, H. & Arıcı, N. C. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: Mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 597-613.
- Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250.

- Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2010). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 93-109.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A. & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 709-732.
- Barney, J. B. (1986). Örgüt kültürü: Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilir mi? *Yönetim İncelemesi Akademisi*, 11(3), 656-665.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bellows, T. J. (2009). Meritocracy and the Singapore political system. *Asian Journal of Political Science*, 17(1), 24-44. doi: 10.1080/02185370902767581
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Beugre, C. D. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Boadi, I., He, Z., Bosompem, J., Darko, A. D. & Gavedzi, S. (2020). Employees' perception of nepotism and cronyism in the Ghanaian banking industry: Impact on job satisfaction, job stress and employee motivation. *International Journal of Manpower*, 41(6), 1-17. doi: 10.1108/IJM-12-2018-0414
- Burhan, O. K., van Leeuwen, E. & Scheepers, D. (2020). On the hiring of kin in organizations: Perceived nepotism and its implications for fairness perceptions and the willingness to join an organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 34-48.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). 4 reasons talented employees don't reach their potential. Erişim adresi: <https://hbr.org/2019/03/4-reasons-talented-employees-dont-reach-their-potential>
- Chegin, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173.
- Chen, Z. X. & Wang, H. (2011). Nepotism and its influence on organizational commitment and job satisfaction in China. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 206-219.
- Christie, P. M. J., Kwon, I. W. G., Stoeberl, P. A. & Baumhart, R. (2003). A cross-cultural comparison of ethical attitudes of business managers: India Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, 46(3), 263-287.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2007). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 164-176. doi: 10.1016/j.jvb.2006.10.004

- Çetin, A. & Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(2), 457-473.
- Darioly, A. & Riggio, R. E. (2014). Nepotism in the hiring of leaders. *Swiss Journal of Psychology*.
- De Clercq, D. & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational practices, and organizational justice. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig*, 56, 99-119.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. doi: 10.1287/orsc.6.2.204
- Eisenberg, E. & Riley, P. (2001). Organizational culture. F. M. Jablin ve L. Putnam (Ed.), *The new handbook of organizational communication* (s. 291-322) içinde. Sage Publications.
- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel araştırma sarmalı*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Ferris, G. R. Berkson, H. M. Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R. & Hochwarter, W. A. (2009). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 38(3), 219-230. doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.04.001
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Gilliland, S. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review*, 18(4), 271-281. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.08.001
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. doi: 10.5465/amr.1987.4306437
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Güney, S. & Gümüş, A. (2019). Çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki ulusal kültürün etkisinde yöneticilerin örgütsel adalet anlayışlarının aracılık rolü. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(2), 45-61. doi: 10.20491/isarder.2019.724
- Gürbüz, S. (2019). *Aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gürbüz, S. & Mert, İ. S. (2009). Örgütsel adalet ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik uygulaması: Kamuda görgül bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(3), 117-139.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. bs.). New York: Guilford Publications.
- Hennessey, J. T. (1998). 'Reinventing' government: Does leadership make the difference? *Public Administration Review*, 58(6), 522-532. doi: 10.2307/977579
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. bs.). Sage Publications.

- Ignatowski, G., Sułkowski, L. & Stopczyński, B. (2021). Risk of increased acceptance for organizational nepotism and cronyism during the Covid-19 pandemic. *Risks*, 9(4), 59. doi: 10.3390/risks9040059
- Iqbal, Q. & Ahmad, N. H. (2020). Workplace spirituality and nepotism-favouritism in selected ASEAN countries: The role of gender as moderator. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 31-49. doi: 10.1108/JABS-01-2018-0019
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Jain, A. K., Srivastava, S. & Sullivan, S. E. (2023). Does fear-based silence mediate the nepotism–employee outcomes relationship? *Personnel Review*, 52(3), 835-855. doi: 10.1108/PR-06-2021-0394
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B. & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jones, R. G. & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 2-12.
- Kang, M. & Kim, S. Y. (2020). Organizational justice and market performance: A multilevel analysis of the moderating role of market orientation. *Journal of Business Research*, 115, 288-296.
- Karakılıç, N. Y. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *Kocatepe İİBF Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Karakose, T. (2014). The effects of nepotism, cronyism and political favoritism on the doctors working in public hospitals. *Studies on Ethno-Medicine*, 8(3), 245-250.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- Ko, J. (2017). The effect of organizational culture on empowerment in the public enterprise: Focused on the moderating effects of organizational justice. *Korean Journal of Labor Policy and Economics*, 13(1), 81-95. doi: 10.24020/KJLPE.2017.13.1.81
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kwon, K. (2014). Nepotism in family businesses and its impact on organizational innovation. *Family Business Review*, 27(4), 332-347.
- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (2006). Çalışanların adalet algılarını örgütsel bağlılığa ve ayrılma niyetine bağlamak: Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. *Mesleki ve Örgütsel Psikoloji Dergisi*, 79(1), 101-120.
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M. & Williams, J. (2004) Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128
- Marjani, A. & Ardahaey, F. T. (2012). The relationship between organizational structure and organizational justice. *Asian Social Science*, 8(4), 124-133. doi: 10.5539/ass.v8n4p124
- Martínez-Tur, V., Moliner, C. & Maniezki, A. (2020). *Organizational justice*. Routledge. doi: 10.4324/9780429325755-5
- Merriam-Webster (2020). Nepotism. Erişim adresi: www.merriam-webster.com
- Mhatre, K. H., Riggio, R. E. & Riggio, H. R. (2013). Kayırmacılık ve liderlik. *Kuruluşlarda kayırmacılık* (s. 171-198) içinde. Routledge.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. doi: 10.1037/0021-9010.76.6.845
- Mulder, B. K. (2013). A model of organizational nepotism. *Nepotism in organizations* (s. 219-251) içinde. Routledge.
- Nachmias, C. F. & Nachmias, D. (1996). *Research methods in the social sciences* (5. bs.). London: St. Martin's Press Inc.
- Niemietz, H., Kinderen, S. & Constantinidis, C. (2013). Understanding the role of subcultures in the corporate architecture process. *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems (ECIS 2013)* (s. 1-12) içinde. Utrecht.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Olan, F., Liu, S., Neaga, I., Chen, H. & Nakpodia, F. (2019). Bilgi paylaşımı üzerindeki kültürel etkinin kurumsal performansa nasıl katkıda bulunduğu: fsQCA yaklaşımının kullanımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 94, 313-319, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.02.027
- Özdemir, A. (2013). Okul yöneticilerindeki adalet ve liyakat ile öğretmenlerdeki sadakat ve gayret arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 99-117.
- Özdevcioğlu, M. & Akın, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 112-131.
- Padgett, M. Y. & Morris, K. A. (2005). Keeping it "all in the family:" Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34-45. doi: 10.1177/107179190501100205
- Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 41-44.
- Pearce, J. L., Xin, K. M., Xu, Q. J. & Rao, A. N. (2011). "Managers' context: How government capability affects managers. *British Journal of Management*, 22(3), 500-516.
- Pinsker, J. (2015). Like father, like Son: how much nepotism is too much? The Atlantic. Erişim adresi: <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/06/nepotism-mobility-same-jobs-fathers/395567/>
- Przęczek, C., Rosiński, J. & Manko, B. A. (2021). Research review in organizational justice. *Journal of Politics, Economics and Society*, 21(1), 45-60. doi: 10.18290/pepsi-2020-0003
- Putri, A. & Dudija, N. (2020). Organizational justice: A literature review and managerial implications for future research. *Advances in social science, education and humanities research* (s. 193-202) içinde. doi: 10.1201/9781003010814-27
- Rainey, H. G. & Steinbauer, P. (1999). Dört nala koşan filler: Etkili hükümet örgütleri teorisinin unsurlarını geliştirmek. *Kamu Yönetimi Araştırma ve Teorisi Dergisi*, 9(1), 1-32. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401
- Redding, S. G. & Hsiao, M. (1990). An empirical study of overseas Chinese managerial ideology. *International Journal of Psychology*, 25(3/6), 629-641.
- Schein, E. H. (1996). Culture and leadership: The art of influencing without formal authority. *MIT Sloan Management Review*.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. bs.). Jossey-Bass.
- Scherer, R. F., Wiebe, F. A., Luther, D. C. & Adams, J. S. (1988). Dimensionality of coping: Factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological Reports*, 62(3), 763-770.
- Shortell, S. M., Jones, R. H., Rademaker, A. W., Gillies, R. R., Dranove, D. S., Hughes, E. F. X., Budetti, P. P., Reynolds, K. S. E. ve Huang, C. F. (2000). Assessing the impact of total quality management and organizational culture on multiple outcomes of coronary artery bypass graft surgery. *Medical Care*, 38(2), 207-217.
- Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A. C. & Arvey, R. D. (2012). Aile işletmelerinde akraba yoğunluğunun etkileri. *Örgütsel Davranış ve İnsan Karar Süreçleri*, 119(2), 151-162.
- Tan, Ö. & Çetin, C. (2012). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 9(35), 1-13.
- Tran, B. (2019). Organizational justice: The injustice in the foundation of organizational citizenship behavior within higher education institutions. *Human resource management in higher education* (s. 1-28) içinde. doi: 10.4018/978-1-4666-9850-5.CH001
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Usal, A. & Kuşluvan, Z. (2006). *Davranış bilimleri sosyal psikoloji* (5. bs.). İzmir: Barış Yayınları.
- Uslu, A. & Baydaş, A. (2021). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi. *Eskişehir Journal of Social Sciences*, 24(2), 57-74. doi: 10.17755/ESOSDER.861027
- Vveinhardt, J. & Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in Polish and Lithuanian organizations: The context of organisational microclimate. *Sustainability*, 12(4). Erişim adresi: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1425#cite>
- Vveinhardt, J. & Petrauskaitė, M. (2013). *Nepotism and favoritism in the recruitment process and their impact on employees' work motivation, job satisfaction and work productivity: Interdisciplinary study of Lithuanian and Latvian trade sector*. Proceedings of the International Scientific Conference "Modern Approaches to the Analysis of Current Economic Problems, Kaunas, Lithuania.
- Ybema, J. F. & Van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective. *Social Science & Medicine*, 70(10), 1609-1617.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. bs.). Pearson.